

Вас. В. Запарий

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТАНКОВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ УРАЛА В 1940-Е ГГ.¹²⁰**

В довоенный период и в начале развертывания танкового производства на Урале отсутствовала единая и четкая система управления танковой промышленностью. По сути, корпусное, дизельное и танкосборочное производство было разделено между заводами четырех разных наркоматов. (НКТМ, НКСМ, НКСП, НКЧМ) В результате система взаимодействия была сложной и неэффективной, а многие вопросы приходилось решать «через Москву».

Ситуация на фронтах ухудшалась, а все мобилизационные планы, разработанные до войны, рухнули. Над большей частью важнейших предприятий отрасли быстро нависла угроза захвата. Осенью 1941 г. в их числе оказались основные довоенные центры танкового производства на Украине и в Ленинграде. Чрезвычайные условия заставили руководство государства принимать экстренные меры по их спасению. Постановление ГКО об эвакуации ряда крупнейших танковой заводов появились в один день с решением о создании НКТП (Наркомат танковой промышленности). Это свидетельствует, что новая структура изначально задумывалась как координационный центр, ответственный за эвакуацию танковой промышленности и ее последующее восстановление. Решение о создании НКТП было принято постановлением СНК от 12 сентября 1941 г. и указом Президиума Верховного Совета СССР от того же числа. Народным комиссаром танковой промышленности стал занимавший до этого пост Народного комиссара среднего (и тяжелого) машиностроения В.А. Малышев.

При создании НКТП в его состав были включены 11 предприятий, ранее входивших в Наркомат среднего машиностроения и преимущественно связанные с танкостроением. В начальный период существования ему были подчинены также 7 заводов других наркоматов (тяжелого машиностроения, станкостроения, нефтяной промышленности, путей сообщения). В его состав вошел третий главк Наркомата судостроительной промышленности, ставший затем Третьим Главным управлением НКТП. Этот главк имел давние связи с танкостроением, так как его специализацией было производство брони. В подчинение НКТП из разных наркоматов и управлений было передано около 30 заводов, 8 учебных заведений и проектных институтов. В порядке кооперации к нему были прикреплены металлургические (ММК, НТМЗ и КМК), станкостроительные и инструментальные заводы. Значительная часть из них находилась на Урале. В связи с ведомственной нераз-

¹²⁰ Работа выполнена по бюджетной теме № 0120136 и Программе ОФИ № 13-6-006-СТ

берихой передача средств и ресурсов затянулась на долгое время, была сопряжена с потерями, хищениями и порчей имущества.

Аппарат НКТП пришлось создавать с нуля, на ходу, в тяжелых экономических и военно-стратегических условиях. Со временем его схема менялась. Базой для формирования аппарата НКТП стал штат сотрудников Наркомата среднего машиностроения. Затем в их ряды влились работники центрального аппарата НК Станкостроения, а также управление одного из главков НКСП. Таким образом, в аппарат НКТП уже в самом начале его функционирования попали в основном специалисты, разбиравшиеся в машиностроении и производстве танков.

Чтобы достичь максимальной централизации управления производством и избежать лишних бюрократических звеньев, основные танковые, корпусные и дизельные заводы были замкнуты в непосредственное подчинение наркома, минуя главные управления. Остальные предприятия, меньшие по размеру и с ограниченным производственным циклом, управлялись через главки.

Условия войны требовали от наркома тщательнейшим образом вникать в те или иные производственные вопросы и задачи на подопечных предприятиях. Как показывала практика, аппарат наркома не всегда мог своевременно и полно информировать В.А. Малышева о происходившем в каждом конкретном месте. По этой причине он сам часто бывал на производстве. Многие приказы были написаны им в ходе инспекционных поездок на заводы НКТП, с указанием тех городов, где это происходило¹²¹.

В структуре управления наркомата наиболее важным являлся производственный отдел, находившийся в иерархии ведомства следующим после наркома и его аппарата. Он занимался организацией производства в общем плане, координировал усилия основных контрагентов, сбором информации об итогах производственной деятельности отдельных предприятий и их кооперационном взаимодействии, решал какие заводы привлекать для решения той или иной производственной задачи.

Важным управленческим звеном в структуре наркомата был Главснаб (Главное управление снабжения). Это структурное подразделение было создано согласно приказу Наркома танковой промышленности №93 от 7 декабря 1941 г. Подразделения Главснаба располагались в крупных промышленных городах, где концентрировались предприятия НКТП или их кооператоры, а также в регионах, где имелись крупные запасы сырья и топлива. Главснаб являлся хозрасчетной организацией, его финансовые дела зависели от интенсивности и объемов обеспеченных поставок. Его конторы на местах тоже имели хоз-

¹²¹ РГАЭ. Ф. 8752. Оп. 1. Д.1. Л. 62-63.

расчетный статус и жили за счет наценок на складские и транзитные операции.¹²²

В начале 1943 г. в составе НКТП появились новые структурные подразделения – два главка. В соответствии с постановлением СНК СССР № 184-67с от 19 февраля 1943 г. было создано Главное управление ремонта танков (ГУРТ).¹²³ ГУРТ позволил в определенной степени разгрузить армейских техников в части выполнения наиболее сложных операций, требовавших заводского или крупного ремонта. Одной из важнейших задач главка стало обеспечение программы ремонта запчастями, которых всегда не хватало. Для этих целей в состав ГУРТ были включены предприятия по их производству. До этого запчасти выпускали заводы наркомата, но это считалось их директорами второстепенным делом, им жертвовали, не достигая необходимого уровня. Планы поставок запчастей часто срывались. Поскольку ГУРТ в своей деятельности вторгалось в компетенцию Автобронетанкового управления, это привело в итоге к прямому конфликту с ним. В итоге ГУРТ было ликвидировано в 1944 г., хотя неизвестно, что в действительности послужило причиной для его упразднения.

Еще одно новое главное управление было создано в соответствии с постановлением СНК № 328-103с от 25 марта 1943 г., получив название Второго главного управления. Этот главк курировал производство дизелей, топливной аппаратуры и электрооборудования для танков. В его состав вошли дизельные заводы №77 (Барнаул) и №76 (Свердловск). Уже в 1943 г. в составе этого главного управления оказались заводы, производящие электрооборудование для танков.

В течение 1943 – 1944 гг. в структуре центральных органов НКТП продолжались изменения. В 1943 г. был создан отдел руководящих кадров. В это же время возник и отдел оборудования. В 1944 г. технологическое управление разделилось на отделы главного технолога и главного конструктора. Это говорит о приоритетности разработки новых образцов бронетехники. По состоянию на 1 мая 1945 г. структура управлений и отделов Наркомата в сравнении с предыдущим периодом приняла новые формы. В его составе имелись 2-й и 3-й Главки и три хозрасчетные организации. Также насчитывалось шестнадцать отраслевых отделов и секторов. Менялась и структура аппарата НКТП на низовом уровне. Если в организационной структуре управления наркоматом в 1941 г. преобладали крупные сектора, то в 1945 г. размеры секторов были значительно меньше, а их число увеличилось. Таким образом, НКТП имел развитый и работоспособный аппарат центрального управления, который осуществлял контроль над всеми сферами жизни танковой промышленности. Количество подотчетных

¹²² Ермолов А.Ю. Государственное управление военной промышленностью... С. 179-180.

¹²³ Ермолов А.Ю. Танковая промышленность СССР... С. 186.

наркому структур, включая главки, хозрасчетные организации, менялось в зависимости от конкретных обстоятельств.

В послевоенный период произошли некоторые изменения в структуре руководства танковой промышленности СССР и Урала. На смену расформированному НКТП пришел НКТМ (Наркомат транспортного машиностроения). Новый Наркомат сохранил как большую часть закаленного войной управленческого аппарата НКТП, способного, несмотря на свою относительную немногочисленность, эффективно решать поставленные задачи, так традиции и стиль руководства, отработанные в годы войны. Новому ведомству приходилось решать более широкий круг производственных задач, чем Наркомтанкопрому, а его внутренняя организация стала менее централизованной.

Приказ НКТМ № 3 от 15 октября 1945 г., дублируя постановление СНК Союза ССР от 14 октября 1945 г. за № 2636, утвердил следующую структуру центрального аппарата НКТМ. Основу составили девять главных управлений: ГУ паровозостроения, ГУ вагоностроения, Главное танковое управление «Главтанк» (ГТУ), ГУ металлургического производства, ГУ дизельного производства, ГУ снабжения, ГУ капитального строительства «ГУКС», ГУ Рабочего снабжения «ГлавУРС» и ГУ учебными заведениями.¹²⁴ Т.е. теперь наркомат был традиционно для советской системы управления разбит по отраслевому принципу.¹²⁵

Система управления обновленной отраслью в целом напоминала существовавшую в Наркомате танковой промышленности периода Великой Отечественной войны. В.А. Малышев осуществлял руководство наркоматом и его предприятиями в целом, непосредственно имея в своем подчинении планово-экономический отдел, производственный отдел, управление рабочих кадров, труда и зарплаты, финансовый отдел, центральную бухгалтерию, секретариат наркома, контрольно-инспекционную группу, сектор материальных резервов, т.е. лично контролировал все ключевые отделы и управления.¹²⁶

В отличие от военного времени, крупнейшие предприятия не подчинялись лично наркому, а руководителю своего главка. То же было и с другими отделами: формально они не были подчинены наркому непосредственно, но в условиях советской административной системы, оказывались, естественно, ему подконтрольны. В отличие от военного времени, начальники главков приобрели большую самостоя-

¹²⁴ НТГИА. Ф. Р-417. Оп. 1. Д. 345. Л. 4.

¹²⁵ Имелось 22 отдела, среди них: Производственный, Технический отдел с Техническим советом, Бюро по изобретательству и бюро по новой технике, Управление рабочих кадров труда и зарплаты, Отдел руководящих кадров, Планово-экономический, оборудования, главного энергетика и механика, Главная инспекция по качеству продукции, Транспортный отдел, Финансовый, Первый (шифровальный), Юридическо-инспекционный сектор, Управление делами, ЦУВОХР и ПВО, Секретариат наркома, Контрольно-инспекционная группа при нарcome, Сектор материальных резервов.

¹²⁶ НТГИА. Ф. Р-417. Оп. 1. Д. 345. Л. 28.

тельность и независимость в своей повседневной деятельности, особенно в вопросах организации производства. В итоге это привело к ослаблению личной ответственности руководителей на всех ступенях управленческого аппарата, что способствовало понижению эффективности работы аппарата в целом. Практика передачи личного контроля над выполнением тех или иных поручений второстепенным работникам стала причиной недобросовестного выполнения многих приказов наркома или министра¹²⁷.

Первым заместителем В.А. Малышева сначала являлся А.А. Горегляд, он же был назначен осуществлять руководство Главным танковым управлением и имел в своем подчинении Отдел оборудования, Особое управление и Управление делами.¹²⁸ П.М. Зернов, успешно зарекомендовавший себя в период эвакуации, получал в непосредственное руководство главное управление вагоностроения и отдел главного энергетика и механика. Еще один заместитель – С.А. Степанов контролировал ГУ паровозостроения и первый отдел (шифровальный). Дизельное производство находилось в подчинении у Д.Е. Кочеткова, бывшего директора дизельного завода. Транспортный отдел возглавлял, проверенный в период войны работник центрального аппарата НКТП – Н.В. Жерехов. При этом продовольственное и промтоварное снабжение работающих и их семей, а также управление ОРСаами предприятий и учреждений находились под руководством начальника ГлавУРСа – А.И. Мосина. Большинство важнейших постов в руководстве НКТМ, как видно, заняли проверенные в годы войны работники.

Весной 1946 г. в аппарате уже Министерства транспортного машиностроения происходят некоторые кадровые перестановки. Согласно приказу Министра транспортного машиностроения СССР №300 от 4 мая 1946 г. руководство ГТУ было передано Е.Ю. Максареву, бывшему директору УТЗ №183¹²⁹. В 1947 г. В.А. Малышев окончательно уходит в атомный проект, оставляя пост руководителя МТМ (Министерство транспортного машиностроения). Его приемником на этой должности стал Иван Исидорович Носенко (руководил министерством с 29 декабря 1947 г. по 10 января 1950 г.)¹³⁰.

До конца 1940-х гг. система управления и организация министерства оставалась относительно стабильной и имела большую степень преемственности относительно времен НКТП. В 1950 г. происходит заметное изменение в структуре МТМ. Приказ МТМ Союза ССР №133 от 18 февраля 1950 г., дублируя распоряжение Совета Министров СССР от 9 февраля 1950 г. №1544-р, предписывало ликви-

¹²⁷ РГАЭ. Ф. 8734. Оп. 1. Д. 235. Л. 33.

¹²⁸ НТГИА. Ф. Р-417. Оп. 1. Д. 345. Л. 28.

¹²⁹ НТГИА. Ф. Р-417. Оп. 1. Д. 390. Л. 240-242.

¹³⁰ Военный энциклопедический словарь. М., 1986. С. 418.

ровать до 9 апреля 1950 г. ГлавУРС МТМ, его торговые базы, а также УРСы и ОРСы при заводах.¹³¹

Все производственно-бытовые предприятия бывших заводских ОРСов, их материальные ценности, имущество и оборудование, транспорт, передавался безвозмездно по состоянию на 1 февраля 1950 г. в городах – местным торговым организациям и трестам столовых, а в сельской местности – организациям потребительской кооперации в порядке, установленном в постановлении СНК СССР от 5 мая 1940 г. №667. Торгово-складские помещения, находящиеся на территории предприятий, передавались на условиях аренды. Среди крупнейших структур Главурса на Урале, подверглись ликвидации ОРСы ЧКЗ и УТЗ №183. Подсобные хозяйства ОРСов подлежавших ликвидации, оставались в ведении предприятий, чтобы не нарушать сложившийся порядок снабжения.

Сейчас трудно однозначно сказать, что конкретно послужило толчком для расформирования проверенной временем системы снабжения. Наиболее правдоподобной кажется версия о том, что этот шаг продемонстрировал стремление окончательно покончить с пережитками военного времени в распределении материальных ресурсов. Это давало возможность перевести снабжение отрасли на децентрализованный режим работы, ликвидировать аппарат Главурса, положить конец имеющим место злоупотреблениям в порядке распределения товаров и продуктов и стимулировать развитие гражданской инфраструктуры мирного времени на местах.

¹³¹ РГАЭ. Ф. 8734. Оп. 1. Д. 235. Л. 18.